

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

# 人力资源管理 经典案例

——《人力资源管理》配套案例集

# HR

廖泉文 主编

 高等教育出版社

# 人力资源管理

---



## 经典案例

——《人力资源管理》配套案例集

廖泉文 主编

高等教育出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理经典案例/廖泉文主编. —北京:高等教育出版社,2005.7  
ISBN 7-04-016548-1

I. 人... II. 廖... III. 劳动力资源—资源管理—  
案例—高等学校—教学参考资料 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 075502 号

责任编辑 钱正英 封面设计 吴 昊 责任印制 潘文瑞

---

|      |                |      |   |
|------|----------------|------|---|
| 出版发行 | 高等教育出版社        | 购书热线 | 010-58581118  |
| 社 址  | 北京市西城区德外大街 4 号 |      | 021-56964871  |
| 邮政编码 | 100011         | 免费咨询 | 800-810-0598  |
| 总 机  | 010-82028899   | 网 址  | <a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a> |
| 传 真  | 021-56965341   |      | <a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a> |
|      |                |      | <a href="http://www.hepsh.com">http://www.hepsh.com</a>   |
| 排 版  | 南京理工出版信息技术有限公司 |      |   |
| 印 刷  | 宜兴德胜印刷有限公司     |      |   |
| 开 本  | 787×960 1/16   | 版 次  | 2005 年 8 月第 1 版   |
| 印 张  | 19             | 印 次  | 2005 年 8 月第 1 次   |
| 字 数  | 390 000        | 定 价  | 25.50 元   |

---

凡购买高等教育出版社图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

**版权所有 侵权必究**

# 前 言

2003年7月由高等教育出版社出版的《人力资源管理》于2004年获列国家百门精品课程教材A类,之后不到两年的时间,这本著作的印数已超过了3万,许多学校的本科生和硕士生教材都选用了她。今年8月,我参加了在南开大学举办的“中国人力资源教学与实践研究会”第六届年会,于公于私,这次年会都给我留下了很深的印象和很大的安慰。1999年,我参加中国人民大学劳动人事学院组织的“关于人力资源管理专业本科教学与教材的规范化研讨会”,当时中国已设置“人力资源管理”专业的高等学府不及40所,参加会议的大都是本专业教学研究的先行者,也就是在这次会议上,我不仅有幸认识了一批在该专业领域辛苦耕耘多年的拓荒者,同时在大家的倡导和齐心协力的合作下,拟成立以高等学府本专业教师为主的“中国人力资源管理教学与实践研究会”。7年过去了,一届又一届的年会上,我们聚集了老朋友,结交了新朋友,设置人力资源管理专业的高等学府逐年增多,今年的盛会,参加的代表逾170余人,参加的高校逾120多所,论文的质量有显著提高。教师队伍的人数快速增长、年青一代学者后浪推前浪,素质快速提高。于公,这是让我十分欣慰的一件事。2001年8月,厦门大学迎来了本学会的第二届研讨会,由厦门大学承办的这次研讨会人数已超过110人,在该届年会上,我遇到的年轻的同行专家告诉我,我本人于1991年在同济大学出版社出版的《人力资源管理》一书伴随着他们在该领域的成长,但是,随着中国人力资源管理教学与实践的发展,1991年出版的这本专著已显落伍,年轻的朋友们希望我能再出版一本吸纳更多中国经济改革实践并具有鲜明本土化特征的人力资源管理教材。也就是这个会议上,我认识了我毕生难忘的忘年之交郭立伟先生,郭立伟先生以一个出版界后起之秀的满腔热情和独特眼光,邀请我重新写作一本包容更多时代气息和更多改革实践的“人力资源管理”教材,就是2001年的这次年会,就是这次年会上年轻同行的要求,就是这次年会上年轻的高等教育出版社上海分社副社长郭立伟先生的鼓励,重新振作了一位已过知天命年龄的老年学者的责任感和使命感,那就是我之后的两年中不敢忘记翅膀的煽动和不敢懈怠创造热情的直接原因,也是2003年7月由高等教育出版社出版的具有全新构架和体系的《人力资源管理》教材诞生的背景。从2001年至2003年,那是伏案勤奋的两年。从2003年起,时间又飞快地翻过了两年,这两年是人资源界的同行们检验这一成果的两年。

天津几十年难遇的一场大暴雨使我们今年在南开的相聚更充满了诗情画意。在这一届年会上,许多的新老朋友告诉我,他们采用了我所著作的高等教育出版社出版的2003

年的教材,他们喜欢这本教材,他们熟悉这本教材,他们向我提出了很多关于这本教材的优点和缺点,同时他们很希望能拥有这本教材更多配套的辅助教学工具。于私,这次大会许多代表的期许又给了我鞭策。因此,于公于私,我将难忘南开的2005年,就像我难忘中国人民大学的1999年,难忘厦门大学的2001年一样,因为这三次的会议是在我过知天命之年直奔花甲之际不容忽视的对我个人人生有重要意义的三个闪光点。

使我能略加告慰自己的是,从南开回来后,与2003年《人力资源管理》一书完全配套的教学课件和案例集即将出版了,她们将多少帮助那些在一线教书育人的高等学府的人力资源管理专业的教师们,他们辛勤的工作,诲人不倦的精神,不仅鼓舞了我,也鞭策了我,他们的期许得到了今年的收获。

《人力资源管理》案例集收集了共133题的案例,所有的章目安排完全对照2003年高等教育出版社出版的《人力资源管理》一书,这些案例有从国外的经典案例中改编,有从当前中国改革实践中提炼,也有融合中外吸纳各种营养自编自成。每道案例由三个部分组成:案例背景、案例讨论题和案例分析,案例背景的描述力求清晰、详细,力求给每位读者留下许多思考和研究的空間,案例讨论题力求紧扣案例主题的同时能结合更多当前改革实践的热点问题,案例分析放在每个案例的最后一部分,在结构上似乎缺乏美感,但作者的用意是希望她仅仅只起到参考作用,每位老师和学生都可以不看案例分析而完全根据自己的体会展开思考和讨论。因此,缺少美感是为了突显她的配角地位,我们希望这本案例集的出版,能得到更多同行朋友在案例分析上给我们提出宝贵的意见,使我们能够在下一次印刷时作出修改。

今年7月,我只身来到呼和浩特参加关于一个妇女人才创业的研讨会,真是天缘机巧,我在厦门前往呼和浩特的飞机上,遇到了厦门市委参观考察内蒙古的一个精干小型的代表团,因此,我临时申请添为末位成为他们一位业余代表,陪着他们从呼和浩特到满洲里,然后驱车走遍呼伦贝尔大草原直达呼伦贝尔盟的海拉尔市。这次大草原之行给了我与过去经历完全不同的震撼。破万卷书,行万里路,经万种事,历各味人生,草原之行又一次丰富了我对自己所论述的与个人能力紧密相关的“四历”理论,即学历、经历、阅历、心历所锻造的千差万异的独具个性的能力组合,那一望无际的大草原,那毫不受污染的呼伦湖,那呼伦湖上的小鸟居住的“天国”,那若隐若现在大草原深处的成千成百只的羊群,给你的何止是广阔无垠、美丽迷人的人与自然和谐的感觉,使你考虑更多的是草原文化、绿色环保、成吉思汗的战马以及困扰中原人民迷惑不解的战马文化和征服史。我在一个蒙古包里用刀割着一块块水煮羊肉为食时,我在聆听一位位蒙古朋友慷慨激昂的引亢高歌时,我在目睹一位位不分男女老少的蒙古朋友端起大杯的白酒豪饮时,我似乎突然一下子悟到了在中国历史上让我们永难忘怀的马背上的文化和马背上建起的丰碑。“小时候,爸爸给我制作了特别的摇篮,那就是马背上的摇篮和马背上的儿歌”。这是蒙古人最喜欢的一首歌词。今天,当你看到草原人民的生活水平不如东南沿海人民的生活水平时,你—

定会有许多的感慨：新的历史进程、科学技术的高度发展，全球经济的一体化，使强壮的体魄、强悍的个性、骁勇善战的勇士和征服者的战马必将会完全让位给拥有智慧的头脑、掌握高新技术的智者和开拓创新者的勇气。尽管如此，那些战马上英勇无畏的将士和他们子孙们至今保留的豪爽、豪迈、豪情难道不值得我们这些瘦弱的、羞涩的、谨慎的南方人去学习，去吸取这些草原文化的精华吗？

草原的永远的翠绿，一望无际的翠绿给了我人才的另一个启示：人才的绿色环保、爱护草原是草原人民与生俱来的好品德，这种爱护使草原“可持续”的保持了永恒的“绿色”，难道我们不应该提倡保护每一个人才，包括每一位正在成长的人才，就像保护每一棵小草一样，让他们组成永远绿色的“草原”、永不枯竭的人才生态环境？这是我对上帝的祈福，也是作为一个人力资源管理的老一代学者对年轻一代学者的希望。

我阅读“基督山伯爵”一书多遍，奇怪的是许多美丽的语言和精彩的画面我都忘却了，就记住了一件事和一句话，一件事就是基督山曾经在一年前与人相约的事在一年后不差一分钟的准时到达，使所有在场的人大吃一惊。一句话就是基督山对自己说：“你不是上帝，你无权主宰人们的一切。”这一件事说明人的诚信和准时能产生多大的人格魅力和对其他事件强有力的冲击波，这一句话值得我们永远去记取，他将使你受益终生：因为以基督山的智慧、才干、财富、丰富的经历和报恩报仇的决心，最后的感叹是“你不是上帝，你无权主宰人们的一切”，那么，以我们普通人的有限的知识和能力，又如何能去主宰别人的思想和生活轨迹呢？因而，已近花甲之年的我，是多么希望与所有的朋友和读者去分享对这一件事和这一句话刻骨铭心的感受啊！

2003年的“《人力资源管理》(福建)首发式”给我留下了非常深刻的印象，我的一位学生在首发式上送了我一首词“渔家傲”，其前半阙为：“蹉跎岁月漫漫路，芳草萋萋花千树，晚霞透红香如故，谁言暮？锦绣年华未虚度。”这是学生们对我的一个希望，但愿我的所有年华确实没有虚度。两年过去了，我很高兴“案例集”的出版，希望明年此时，我们能出版第二本案例集，这也许是不想虚度年华的我又一次回报学生的期望吧！

厦门的海又进入了最蔚蓝的时刻，那浪花也跳跃得更加欢欣鼓舞，人力资源管理的教学、研究和实践也即将进入更高的平台，我想和朋友们说一声：让我们共同努力吧！为明日美好的中国尽我们的一份力量。

廖泉文

2005年8月于厦门大学海滨东区寓所

# 目 录

|            |                              |     |
|------------|------------------------------|-----|
| <b>第一章</b> | <b>人力资源管理概述</b>              |     |
| 案例 1-1     | 沃尔玛的人力资源管理                   | 001 |
| 案例 1-2     | “法治”是 S 公司的治病良方              | 003 |
| 案例 1-3     | 把珍珠串成项链<br>——联想集团的人力资源管理经验   | 006 |
| 案例 1-4     | 取得其人 人尽其才<br>——微软公司的用人韬略     | 009 |
| 案例 1-5     | 白铭为什么跳槽                      | 012 |
| 案例 1-6     | 悠悠管理 用人之道<br>——玛丽凯公司的人力资源管理  | 013 |
| 案例 1-7     | 休戚与共 团结创新<br>——索尼公司的人本主义管理特色 | 016 |
| 案例 1-8     | 摩托罗拉公司“肯定个人尊严”               | 019 |
| <b>第二章</b> | <b>知识经济对人力资源管理的挑战</b>        |     |
| 案例 2-1     | 坦丁姆计算机公司的激励方法                | 022 |
| 案例 2-2     | 英国 MS 公司凸显了人力资源管理的地位         | 024 |
| 案例 2-3     | 壳牌香港分公司三管齐下的用人观              | 027 |

## 人力资源管理经典案例

|        |                        |     |
|--------|------------------------|-----|
| 案例 2-4 | 思科是购并企业还是购并人才?         | 030 |
| 案例 2-5 | 跨国公司的培训使母公司文化在异国他乡开花结果 | 033 |
| 案例 2-6 | 工作设计——土星公司的风格          | 035 |
| 案例 2-7 | 理性化管理最终将战胜家族式管理吗?      | 036 |
| 案例 2-8 | 东方赛博:一家成功的猎头公司         | 038 |
| 案例 2-9 | 企业研发人员的考核有秘诀吗?         | 041 |

## 第三章 人力资源管理法律环境

|         |                      |     |
|---------|----------------------|-----|
| 案例 3-1  | 契约化管理的意义             | 044 |
| 案例 3-2  | 张某的伤残赔偿费与其雇主的离婚有关吗?  | 046 |
| 案例 3-3  | 一起汽车轧人致残事故的法律纠纷      | 048 |
| 案例 3-4  | 工伤保险待遇应由谁支付?         | 051 |
| 案例 3-5  | 企业培训后人才流失风险化解        | 053 |
| 案例 3-6  | 当劳动纪律违反劳动法律          | 056 |
| 案例 3-7  | 集体合同的效力              | 058 |
| 案例 3-8  | 劳动合同试用期如何确定才算合理?     | 059 |
| 案例 3-9  | 事实劳动关系与纸面劳动关系哪一个更重要? | 061 |
| 案例 3-10 | 职工违纪严重与否该如何界定?       | 063 |
| 案例 3-11 | 欺诈行为订立的劳动合同有效吗?      | 065 |
| 案例 3-12 | 为什么小朱未到任就被辞退了?       | 067 |

## 第四章 人力资源获取前的准备

|        |                      |     |
|--------|----------------------|-----|
| 案例 4-1 | “以德为先”还是“以能为先”       | 069 |
| 案例 4-2 | LH 公司:诸多问题困扰下的人力资源管理 | 071 |
| 案例 4-3 | AP 公司杨经理的用人困惑        | 073 |



|                        |  |     |
|------------------------|--|-----|
| 案例 4-4                 | 岗位分析遭到谁的阻拦了?                           | 075 |
| 案例 4-5                 | M 钢铁公司成功的岗位分析                          | 077 |
| 案例 4-6                 | ABC 化学有限公司的招聘方式应如何选择?                  | 079 |
| 案例 4-7                 | OP 公司叶总的困惑:岗位分析是否浪费了资源?                | 081 |
| 案例 4-8                 | 实际工作与岗位说明书分离<br>——发生在某高尔夫机械制造有限公司的一场争论 | 083 |
| 案例 4-9                 | 岗位评价越精确越好吗?                            | 084 |
| <b>第五章 人力资源获取过程的甄选</b> |  |     |
| 案例 5-1                 | 微软的“赌注”:必须寻找最优秀的人                      | 088 |
| 案例 5-2                 | 他为什么会失败:某美国电讯公司拉美子公司 CEO 的聘任           | 090 |
| 案例 5-3                 | 用人才不用奴才<br>——IBM 用人法则                  | 092 |
| 案例 5-4                 | 黄河公司被兼并后的困惑                            | 093 |
| 案例 5-5                 | 为什么他不合适:强盛公司招聘员工的一次失误                  | 095 |
| 案例 5-6                 | “人才楼”为何人去楼空<br>——筑巢为何不能引凤?             | 096 |
| 案例 5-7                 | 搭建老板和职业经理人双赢的平台                        | 098 |
| 案例 5-8                 | 背景调查:招聘不应忽略的最后—关                       | 100 |
| 案例 5-9                 | 猎取稀缺人才的成功之道                            | 101 |
| 案例 5-10                | 究竟谁能担此重任:跳出伯乐相马的误区                     | 103 |
| 案例 5-11                | 海尔的“马”究竟能跑多远?                          | 105 |

## 第六章 人力资源获取后的录用

|        |                 |     |
|--------|-----------------|-----|
| 案例 6-1 | 李阳的第一周工作为什么不称心? | 107 |
|--------|-----------------|-----|

|        |                  |     |
|--------|------------------|-----|
| 案例 6-2 | 克莱尔为什么离开她所喜欢的岗位? | 109 |
| 案例 6-3 | 铸场的人才错位          | 110 |
| 案例 6-4 | H 公司的员工录用存在什么问题? | 112 |
| 案例 6-5 | 伊利特旅游公司新员工的录用    | 113 |
| 案例 6-6 | 节约肯塔基大学医院招聘成本的秘诀 | 115 |

## 第七章 人力资源的绩效评估与考核

|        |                   |     |
|--------|-------------------|-----|
| 案例 7-1 | 朗讯的矩阵式评估风暴        | 117 |
| 案例 7-2 | 绩效面谈              | 120 |
| 案例 7-3 | 老张“煮熟的鸭子”为什么会飞了呢? | 122 |
| 案例 7-4 | 两企业实施绩效考核的对比分析    | 124 |
| 案例 7-5 | 杰克遇到了什么尴尬的情景了?    | 127 |
| 案例 7-6 | A 公司虎头蛇尾的绩效考核     | 129 |
| 案例 7-7 | 博能基于目标管理的考核体系     | 132 |
| 案例 7-8 | “百病缠身”的绩效考核       | 134 |

## 第八章 人力资源的薪酬与激励

|        |                               |     |
|--------|-------------------------------|-----|
| 案例 8-1 | 萨费利特玻璃公司的薪酬制度改革               | 138 |
| 案例 8-2 | 炎黄玩具公司的变形金刚会变形吗?              | 140 |
| 案例 8-3 | 海尔集团研发人员的“负债工作法”              | 142 |
| 案例 8-4 | 联想的薪酬为何依然神秘?                  | 144 |
| 案例 8-5 | 天马广告公司以薪酬改革促进团队建设成功了吗?        | 146 |
| 案例 8-6 | 一着活、全盘活<br>——云南白药集团薪酬分配制度改革侧记 | 149 |
| 案例 8-7 | 上海贝尔:福利比高薪更有效                 | 153 |

|                         |                          |     |
|-------------------------|--------------------------|-----|
| 案例 8-8                  | 星巴克公司构建全面的薪酬计划           | 155 |
| <b>第九章 构造优秀的团队</b>      |                          |     |
| 案例 9-1                  | 高绩效团队的困惑                 | 159 |
| 案例 9-2                  | AES 公司的团队管理              | 162 |
| 案例 9-3                  | 磁带资源公司的团队激励计划            | 164 |
| 案例 9-4                  | “土星”成功之谜                 | 165 |
| 案例 9-5                  | 前进航空公司<br>——重塑团队 转危为安    | 168 |
| 案例 9-6                  | 诺基亚<br>——没有完美的个人,只有完美的团队 | 172 |
| <b>第十章 职业生涯管理与职业发展</b>  |                          |     |
| 案例 10-1                 | 帮员工谋划职业生涯                | 175 |
| 案例 10-2                 | 美国人择业:“不选贵的,只选对的”        | 177 |
| 案例 10-3                 | 王悦的职业生涯                  | 178 |
| 案例 10-4                 | 鲍勃遇到了玻璃顶篷                | 180 |
| 案例 10-5                 | 一位交大博士的苦恼                | 182 |
| 案例 10-6                 | 麦肯锡“UP OR OUT”用人之道       | 183 |
| 案例 10-7                 | 玛丽亚的悲哀                   | 185 |
| 案例 10-8                 | 柯达——为员工发展殚精竭虑            | 187 |
| <b>第十一章 人力资本投资与开发培训</b> |                          |     |
| 案例 11-1                 | IBM:投资于中国教育              | 189 |
| 案例 11-2                 | 中华汽车新员工的部门轮训制度           | 191 |

## 人力资源管理经典案例

|         |                       |     |
|---------|-----------------------|-----|
| 案例 11-3 | 瑞鑫公司:运用 ROI 对培训效果进行评估 | 194 |
| 案例 11-4 | 被培训,还是主动学习?           | 197 |
| 案例 11-5 | 联想集团的战略型人才培养机制        | 199 |
| 案例 11-6 | 裕泰公司的培训体系             | 202 |
| 案例 11-7 | 波音公司的领导培训中心           | 206 |
| 案例 11-8 | 西门子公司 CPD 圆桌会议和对话     | 209 |

## 第十二章 职业发展成功的五个理论

|         |                     |     |
|---------|---------------------|-----|
| 案例 12-1 | 崔永元:实话实说            | 213 |
| 案例 12-2 | 王永庆:破釜沉舟,终成“世界塑胶大王” | 216 |
| 案例 12-3 | 突破:寻找自我的海阔天空        | 218 |
| 案例 12-4 | 王选一生中的八个重要抉择        | 220 |
| 案例 12-5 | 马克·吐温的万能求职法         | 224 |

## 第十三章 人力资源的内部协调

|         |                  |     |
|---------|------------------|-----|
| 案例 13-1 | 值班厂长制度 激发企业活力    | 227 |
| 案例 13-2 | 破坏“快乐俱乐部”的“黄毛丫头” | 229 |
| 案例 13-3 | 他的工资该扣吗?         | 232 |
| 案例 13-4 | 兴达公司的一场劳资纠纷      | 234 |
| 案例 13-5 | 李科长的烦恼           | 237 |
| 案例 13-6 | 新上任财务经理的工作历程     | 239 |
| 案例 13-7 | 秦厂长的难题           | 245 |

## 第十四章 人力资源的外部协调

|         |               |     |
|---------|---------------|-----|
| 案例 14-1 | 意大利航空“九·一八协议” | 249 |
|---------|---------------|-----|

|         |                           |     |
|---------|---------------------------|-----|
| 案例 14-2 | 风雨过后是彩虹<br>——双赢互信的丰田劳资关系  | 251 |
| 案例 14-3 | 工人把工会告上法庭                 | 254 |
| 案例 14-4 | 该不该开除党委书记?                | 256 |
| 案例 14-5 | 欲猎其人,先攻其心                 | 258 |
| 案例 14-6 | 企业不理睬劳动仲裁裁决               | 260 |
| 案例 14-7 | 部分跨国企业公开抵制组建工会            | 263 |
| <br>    |                           |     |
| 第十五章    | 人力资源的跨文化管理                |     |
| 案例 15-1 | 四国十六人团队<br>——NEC 的跨文化管理团队 | 266 |
| 案例 15-2 | 波兰与美国的文化冲突                | 269 |
| 案例 15-3 | 艰难的沟通之路<br>——奇柏国际公司案例     | 273 |
| 案例 15-4 | 当完美文化遇到模糊文化               | 276 |
| 案例 15-5 | 广州标致解体的原因                 | 279 |
| 案例 15-6 | 摩托罗拉的跨文化管理四模式             | 282 |

# 第一章 人力资源管理概述

## 案例 1-1 沃尔玛的人力资源管理

### 【一】案例背景<sup>①</sup>

自 1993 年以来,国际零售巨头——沃尔玛一直以年均销售额增长 30% 的骄人业绩雄踞世界十大零售商排行榜首位,被商界誉为“一艘不沉的航空母舰”。究其原因,除与其交易、分销、技术、市场饱和策略、房地产战略等有关之外,人力资源管理对其成功起着重要作用。

伴随着沃尔玛的全球扩张战略,20 世纪 90 年代,沃尔玛在选拔和配置其管理人员时,根据不同的情况有选择地采取了以下四种用人政策:第一、民族化政策,即子公司中所有重要职位均由公司所在国的本国人担任;第二、地方化政策,即子公司中所有重要职位均由公司所在地的当地人担任;第三、区域化政策,即在一定的区域范围内,如亚洲、欧洲等挑选有才干的、能胜任的人担任公司中的重要职位;第四、全球化政策,在全世界范围内遴选公司管理人员。目前,基于本地员工对当地文化、生活习惯比较了解,运作时还懂得节约成本,有利于增强企业的竞争力,所以,在人员和管理上本地化逐渐成为趋势。以沃尔玛中国总部为例,目前总部的外籍管理人员占中国所有员工比例已下降到 1%。

国际零售业公司组织结构扁平化发展以及企业中员工价值观念的转变,使沃尔玛领导层意识到企业管理人员已不再将职位晋升视为事业发展的唯一目标。因此,在进行人力资源开发时,除继续强化培训、职位晋升等传统手段外,还辅之以下述方式:通过引入建设性的人事管理机制,使员工工作不断地丰富化、扩大化,从而使员工感到工作更富有挑战性,并尽可能地为员工提供更多的工作轮换机会。由此,实现人力资源开发手段的多元化。

#### 1. 寓教于乐的培训方式

人才是极其宝贵的资源,它会随着教育和培训的持续开展而不断增值。为了让员工不断进步,沃尔玛以视教育和培训为投资的理念,为员工们提供了大量的培训课程,成就了他们许多实现自我价值的机会。沃尔玛采用的主要是经验式培训:以生动活泼的游戏

<sup>①</sup> 案例整理改编自:刘金成同名案例,中国人力资源网(www.hr.com.cn),2002 年 2 月 11 日。

## 人力资源管理经典案例

和表演为主,训练公司管理人员“跳出框外思考”。培训课上,老师讲讲故事做做游戏,再让学员自己搞点小表演,让他们在培训中展现真实的行为,协助参与者分析、讨论他们在活动中的行为,针对实际进行辅导,这种方式在寓教于乐中达到培训效果。

### 2. 技能套餐化管理

在沃尔玛,公司管理层要求每位员工都要掌握多样技能,通过加强员工对于整体工作运行的普遍性认识,保持工作的高效无误。实践也证明,技能多样化具有不可低估的优势。因为当员工一个人做多种工作时,工作团体的灵活性和适应性就会得到很大的提高。从而在有人度假、生病和任务突然有变化时,其他员工就可以代替他的工作。

### 3. 良好的员工关系

1971年,沃尔玛开始实施一项利润分享计划,在公司一年以上以及每年至少工作1000个小时的员工都有资格参与利润分享。结果沃尔玛很快发现,把员工当作合伙人,有助于公司进一步发挥在生意上的巨大潜力。在沃尔玛的整体规划中,建立公司与商店员工的这种合伙关系被视为最重要的部分。具体而言,合伙制内容主要表现为:在合伙制公仆领导中,领导和员工之间是一个“倒金字塔”的组织关系。领导在整个支架的最基层,员工是中间的基石,顾客永远放在第一位。领导为员工服务,员工为顾客服务。在沃尔玛领导的工作就是指导、支持、关心和服务员工。员工心情舒畅有了自豪感就会更好地服务顾客。所以,在沃尔玛任何一个员工佩带的工牌都注明“OUR PEOPLE MAKES DIFFERENCE”,也就是“我们的同事创造非凡”。除了名字之外,在工牌上没有任何职务标志,包括公司总裁。公司内部没有上下级之分,彼此直呼其名,营造了一种上下平等的气氛。

“门户开放”政策:“门户开放”是指任何时间、地点、任何员工都有机会发言,都可以口头或者书面形式与管理层甚至总裁进行沟通,提出自己的建议和关心的事情,或者投诉受到的不公平待遇。

### 4. 工资、福利、保险

沃尔玛的工资标准由劳资双方代表谈判,签订集体合同而定。员工们的工资一般由基本工资加浮动工资组成。基本工资是根据岗位测评和市场风险确定的相对稳定的报酬。浮动工资包括激励性工资和福利性津贴。提高附加福利包括年金计划、医疗保险、人寿保险、病假工资、信贷协会以及其他职业安全健康项目。附加福利的基本结构是31%用于休假和休息期间的工作,17%用于社会保障捐款,16%用于医疗保险和人寿保险,14%用于退休年金,8%用于圣诞红包、建议奖励和其他鼓励。

沃尔玛始终坚持“每天低价”、“伙伴关系”、“社区认同”三原则,在沃尔玛的人力资源管理的支撑下,逐步形成了“十步态度”、“日落规则”等内涵丰富、独特的企业文化。在沃尔玛看来,公司中的成员就像墙上的一块块砖,要使砖结合成一堵墙,不可缺少的是泥浆,为共同目标一起努力,相互尊重,相互信任,畅所欲言,这样团队才会不断前进,企业才会蒸蒸日上。

### 【二】案例讨论题

1. 请问沃尔玛的人力资源管理对于我国的跨国经营企业有何借鉴作用?
2. 请分析沃尔玛的企业文化对其人力资源管理有何影响?
3. 你认为沃尔玛的人力资源管理目前面临的最大挑战是什么?

### 【三】案例分析

国际企业零售巨头沃尔玛公司在长期的人力资源管理实践中摸索出来的一些成功的经验如:人才本地化、立体化人力资源开发手段、合伙制公仆领导、完善的激励机制等对我国跨国经营企业具有一定的借鉴作用。人才本土化更有利于跨国公司加深对当地经营环境的了解,有利于经营的成功;立体化人力资源开发手段使员工得到全面的发展;合伙制公仆领导的实质是全员参与企业管理,使员工成为企业的主人公,从而调动企业员工的积极性。

企业文化和人力资源管理分别实施的是无形管理和有形管理,企业文化从无形的价值观、思维方式影响人的精神状态,而人力资源管理则从有形的制度、方法去影响人。企业文化在人力资源管理中起着整合、导向、凝聚、规范和激励等作用。

当企业处于稳定发展的环境时,人力资源管理的措施、方法与企业文化相适应;当企业面临变化的环境,人力资源管理需要创新,需要更好的措施、方法与企业文化相适应。企业文化与人力资源管理是相互联系,密不可分的。两者相互促进,企业文化不断适应企业发展的需要,就使企业形成了良好的文化氛围,使企业朝着健康的方向发展。而有效的人力资源管理,使人的潜能最大化,从而也就达到了企业的竞争过程中的人力资源优势。通过建立符合企业和员工要求的企业文化和人力资源管理体系可以使企业朝着健康、可持续发展的方向发展,从而达到双赢的目的。

## 案例 1-2 “法治”是 S 公司的治病良方

### 【一】案例背景<sup>①</sup>

S 公司创办于 1990 年,是一家生产经营交通设备设施的民营企业。发展至今,该公司已由 20 多人增加到 500 多名员工,资产由最初投资的 30 多万元增长到上亿元人民币。可 1998 年以来,该公司经营业绩始终在 2 亿~3 亿元间徘徊不前。市场变化莫测,竞争

<sup>①</sup> 案例整理改编自:南方企业家(广东省企业联合会主办),2003(4)。



日趋激烈,不进则退,遭遇亿元瓶颈的S公司究竟出了什么问题,遇到哪些困难,致使发展受到阻碍?2001年底,S公司借助“外脑”——某企业管理顾问有限公司(以下简称顾问公司)对企业进行深入调研,希望经过专家的分析、诊断和帮助,积极寻求新的突破。

### 1. S公司的病因分析

#### (1) 管理停留在“人治”阶段

S公司长期以来各项规章制度不健全,部门岗位职责界定不清,职能部门内部扯皮、纠纷不断。由于没有建立良性的考核监督机制,对员工的奖惩带有明显的主观色彩,从总裁到各部门经理都是一个人说了算的“人治”管理风格。而这种原来在创业初期有其合理性的管理模式,在公司规模不断扩大,面临环境越来越复杂的情况下,其合理性逐渐丧失。

#### (2) 企业元老形成特权

S公司是地方性家族化企业,早期创业的几位元老个人文化素质普遍偏低。企业草创期虽然产品科技含量不高,但由于市场竞争不充分,企业规模较小,创业者的素质能适应企业发展。但公司发展有一定规模后,现在这些人虽然已不能适应企业发展需要,还占据着S公司的重要岗位,甚至形成了特权阶层。由于没有良好的用人环境,引进的许多高级人才迅速流失。

此外,S公司其他方面的一些弊病也影响了发展。比如说市场营销跟不上发展的脚步、研发部门没有履行其职责等等。

顾问公司经过深入调研,发现S公司目前面临着市场萎缩、业绩下滑等严峻挑战,以上程度不同的问题正是严重制约S公司发展的症结所在。通过与S公司高层决策者、中层管理干部和广大员工不断地沟通协调,并针对前面所提及的四个问题,顾问公司提出了“全面提升企业竞争力,实现四个战略转型”的工作目标,即管理机制、人才发展、市场营销、技术创新战略转型。

### 2. 专家的“药方”

#### (1) 由“人治”向“法治”转变

过去“人治”管理风格造成了管理混乱、员工普遍缺乏士气、企业缺乏凝聚力、市场竞争力减弱等弊病,因此建立完整、系统、规范的现代企业制度,从“人治”向“法治”转变势在必行。顾问公司协助S公司进行组织机构的重新设计,建立健全规章制度,构建人力资源开发与管理体系,建立了“合理分权、充分授权、有效控权”的管理结构。

#### (2) 使人才进得来、用得好、留得住

建立良好的用人环境是企业发展的关键。只有树立正确的人才观念,全面建立人力资源开发与管理体系,营造“公正、公平、公开”的氛围,才能充分调动员工的工作热情。早期创业的元老,在企业发展后往往居功自傲,成为特殊人物。顾问公司首先协助有关部门抓住典型,在实施绩效考核过程中,严格奖惩,树立起了规章制度的权威性。其次,通过对人才全面测评,定编定岗,进行员工综合素质全面培训,经考核上岗,把合适的人放到最适